



LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE
ÉTUDE THÉMATIQUE

Mars 2014

L'impact du numérique sur les métiers de la banque

Charlotte Béziade & Serge Assayag
Cabinet Weave



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

Mars 2014

L'impact du numérique sur les métiers de la banque



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

Charlotte Béziade & Serge Assayag
Cabinet Weave



L'impact du numérique sur les métiers de la banque

Sommaire

Remerciements	7
Méthodologie	9
Introduction	13
1. Contours du numérique	15
1.1 Une définition incertaine du numérique	15
1.2 Des caractéristiques pourtant intelligibles : vers l'entreprise numérique	16
1.3 Une évolution naturelle plus qu'une révolution	19
2. Impact du numérique sur la banque et ses clients	23
2.1 Évolution des comportements et des attentes des clients bancaires	23
2.2 Émergence de nouveaux moyens de paiement et arrivée de nouveaux entrants dans la sphère bancaire	26
2.3 La transformation numérique des banques de détail	30
3. Impact du numérique sur les métiers de la banque	37
3.1 Évolution du métier de Gestionnaire de back office	40
3.2 Évolution du métier de Conseiller clientèle particuliers	42
3.3 Évolution du métier de Directeur d'agence	45
Conclusion	47
Annexe - Bibliographie	49

Remerciements

Cette étude est le fruit d'entretiens menés entre octobre 2013 et décembre 2013 auprès d'acteurs de référence du numérique et de la banque. Les observations et analyses présentées dans ce document s'appuient donc sur leurs témoignages et leurs retours d'expérience.

Nous tenons à remercier particulièrement l'équipe de l'Observatoire en charge du projet :

- François Laffond, Responsable de l'Observatoire, AFB
- Mélanie Hulin, Chargée de communication de l'Observatoire, AFB
- Laurence de Gennes, Responsable politiques RH et accompagnement du changement, La Banque Postale
- Stéphanie Leloup, Responsable GPEC Groupe et accompagnement RH des projets, Société Générale
- Sophie Delmas, Responsable transformation digitale et accompagnement du changement, BNP Paribas

Ainsi que l'ensemble des interlocuteurs ci-dessous pour leur disponibilité et la qualité de nos échanges et de leurs contributions à l'étude :

- Héloïse Beldico-Pachot, Responsable Marketing Digital, La Banque Postale
- Marion Cousin, Responsable pôle merchandising et innovation, Direction de la distribution multicanal, La Banque Postale
- Aurélie Mallécot, Directrice d'établissement, La Banque Postale
- Jérôme Sorin, Responsable du Laboratoire de l'Innovation, Société Générale
- Franck La Pinta, Responsable de la Stratégie Digitale et de la Communication externe RH
Direction des Ressources Humaines du Groupe
- Antoine Desaché, Chargé d'étude Innovation, Observatoire de l'Innovation Groupe, Société Générale
- Fanny Perraudin, Adjointe du DRH de la Banque de Détail en France, Société Générale
- Denis Auger, DRH Ile de France Sud, Société Générale
- Elisabeth Baucher Campus, Directrice de Pôle Service Client, Société Générale
- Emmanuelle Léon, Professeur Associé Management des Ressources Humaines, ESCP Europe
- Sam McCready, Head of Digital Banking, Bankwest Australia
- Sébastien Garcin, Directeur Général Adjoint, DDB Paris
- François Rousseau, Strategic Planner et Responsable de la Digital University, DDB Paris

Ainsi que les experts du cabinet weave :

- Les associés en charge des transformations du secteur bancaire : Eric Delannoy, Alexandre Meyer, Jean-Eric Crosnier,
- L'équipe en charge des transformations digitales : Olivier Reisse, Géraud Menu, Marc Boutoille,
- Et la relecture active de Kazem Tabrizi et d'Hortense Nicq.

Méthodologie

Contexte

L'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque (l'Observatoire), créé suite à l'ANI sur la formation professionnelle de 2004 est un outil de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Il permet d'anticiper les conséquences des évolutions quantitatives et qualitatives sur les emplois bancaires et les compétences afférentes.

L'Observatoire a souhaité réaliser une étude sur l'impact du numérique sur les métiers de la banque. Elle s'attache à répondre aux questions suivantes :

Éléments de définition

- Qu'entend-on par « numérique » dans la banque ?
- Quels métiers cela concerne-t-il et dans quelle mesure / quel ordre de priorisation ?

Éléments d'analyse

- Comment les emplois vont-ils être impactés par le numérique ?

- Quels impacts en termes de transfert de compétences, de compétences émergentes ou en obsolescence ?
- Quelles conséquences éventuelles en termes de redéploiement ?

Éléments de prospective

- Quelle vision prospective des métiers bancaires sous l'angle numérique ?

L'étude s'appuie sur la cartographie des métiers-repères déjà définie par l'Observatoire. Elle propose une vision prospective du référentiel de compétences et activités.

Ce rapport se veut pédagogique, afin de permettre à tout lecteur, salarié de la banque ou grand public, de s'approprier les enseignements de l'étude.

Deux présentations ont été réalisées auprès du Comité de Pilotage de l'Observatoire.

Méthodologie

La méthodologie s'articule en cinq phases, préalablement cadrées avec l'équipe de pilotage de l'étude au sein de l'Observatoire :

Cadrage - Réunion de validation avec l'équipe de pilotage de l'Observatoire :

- du planning de l'intervention
- de la liste des documents à recueillir à l'AFB
- de la liste des entretiens à réaliser
- du plan macro du rapport écrit
- des modalités pratiques des points d'étape/de partage de l'avancement

Phase 1 - Recueil et analyse de la documentation existante auprès de l'AFB et de ses partenaires, notamment :

- la cartographie des métiers de l'AFB
- les études et données statistiques des métiers bancaires
- les études quantitatives et qualitatives déjà réalisées en lien avec le sujet : études de l'Observatoire (GPEC, métiers de la relation à distance...), études éventuelles d'autres branches (Numérique...), études éventuelles d'entreprises adhérentes et de partenaires européens et internationaux.

Phase 2 - Recueil de visions d'experts weave lors d'entretiens qualitatifs :

- avec les experts weave de l'Entreprise Digitale : Comment définir le numérique / Digital ? Concrètement que recouvre-t-il (évolutions techniques et technologiques) ? Quels impacts du Digital sur les métiers de l'entreprise en général et de la banque en particulier ?...
- avec les experts weave de la Banque - Assurance en France et à l'international : Comment définir le Digital dans la banque ? Concrètement que recouvre-t-il (évolutions techniques et technologiques) ? Quel poids du Digital sur l'évolution des métiers de la Banque et quelles évolutions à l'œuvre ? ...
- avec des experts externes du secteur universitaire et privé, disposant d'une expertise avérée concernant les sujets du numérique et de son impact sur les organisations en général
- avec un expert du numérique dans la banque à l'étranger

Phase 3 - Recueil de la vision des adhérents de l'AFB lors d'entretiens qualitatifs.

Phase 4 - Après sélection des trois métiers à analyser dans le détail, recueil des visions d'« experts métiers » sur l'évolution de ces métiers en question et des compétences afférentes :

- entretiens avec les référents métiers connaissant les trois métiers sélectionnés pour une analyse plus fine avec pour support une grille d'analyse de l'environnement, des activités et des compétences afférentes à chacun des métiers analysés.

Nota Bene :
Chaque entretien a été préparé à partir de l'information déjà collectée afin d'approfondir/valider/infirmier les premiers constats établis avec les interlocuteurs experts, dans un temps optimal.

De même, chaque entretien s'est appuyé sur une matrice d'analyse des impacts du numé-

rique sur les métiers de la banque.

Le rapport écrit a été enrichi au fil des entretiens, selon un plan préalablement validé avec l'équipe de pilotage de l'étude au sein de l'Observatoire.

Phase 5 - Finalisation et présentation de l'étude

- Finalisation du rapport écrit
- Elaboration d'une synthèse orale
- Présentation de la synthèse aux instances patronales et syndicales (Comité de Pilotage de l'Observatoire et CPNE - Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi)

Tout au long des travaux, ont été organisés :

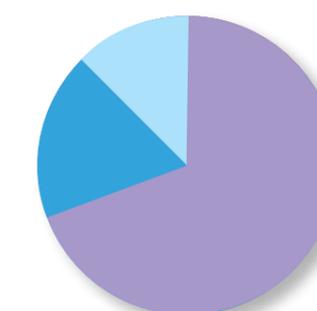
- des points d'étapes réguliers avec l'équipe de pilotage de l'étude au sein de l'Observatoire, afin de partager les constats, valider le format de l'étude, identifier des besoins de précisions ou ajustements éventuels ...
- des points d'étapes avec les instances, sur l'avancement du rapport et les constats.

Périmètre de l'étude

La présente étude se concentre sur la Banque de détail. Elle ne traite pas de la Banque de Financement et d'Investissement (BFI), ni des banques de gestion d'actifs. Ces deux activités représentent 30% des revenus totaux des banques

françaises, pour quelques 16 % des effectifs du secteur bancaire, alors que la banque de détail concentre à elle seule près de 70% des effectifs (chiffres AFB 2012 – Les métiers-repères de la banque).

Répartition des effectifs par grand secteur d'activité bancaire en 2012



Autres : 14.7%

BFI : 16%

Banque de détail : 69.3%

Source : AFB - Base de données sociales 2013 - données à fin 2012

Le panel des personnes interrogées reflète ce choix et propose certains éclairages ciblés concernant le secteur bancaire international.

Le choix des métiers étudiés dans le détail est présenté dans la troisième partie de l'étude.

Introduction

Selon Michel Serres, la révolution numérique en cours aura des effets au moins aussi considérables qu'en leur temps l'invention de l'écriture puis celle de l'imprimerie. Les notions de temps et d'espace en sont totalement transformées et les façons d'accéder à la connaissance profondément modifiées. (Michel Serres, Petite Poucette, Editions Le Pommier, 2012).

La présente étude a pour objectif de donner des éléments de compréhension de ces effets, et en particulier sur la banque de détail et ses métiers. Elle tend à clarifier, illustrer et ouvrir le débat sur ce qu'est le numérique, sur le sens et les caractéristiques qu'on lui attribue communément, mais aussi sur ce que son déploiement implique en termes de changement d'usage des clients et en termes d'évolution du business model, de l'organisation et des métiers de la banque de détail.

Elle présente des clés de lecture des évolutions en cours et à venir des métiers bancaires au regard du déploiement du numérique.

Une fois la méthodologie et le contexte exposés, la présente étude propose dans un premier temps des éléments de contours du numérique. Ces éléments sont pour grande partie issus des entretiens menés avec les experts.

Ensuite, ce sont les impacts du numérique sur la banque et ses clients qui sont présentés :

- l'évolution des comportements et des clients bancaires, toujours plus exigeants ;
- l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché bancaire et en particulier sur le marché des moyens de paiement, qui profitent d'une part de l'ouverture de la législation, d'autre part des nouvelles opportunités de conquête de marché induites par l'évolution des comportements clients ;

- et la transformation des banques de détail, en réponse à ces évolutions de marché, se traduisant par l'optimisation via internet de l'expérience client, la transformation des processus opérationnels, l'évolution des organisations et modes de fonctionnement internes, et la transformation du business model des banques.

Ces adaptations de la banque de détail, de son organisation et de ses modes de fonctionnement impactent ses métiers : leurs activités, leur environnement et leurs compétences clés. Afin de comprendre la mesure de l'impact du numérique sur ces derniers, la présente étude s'attache, enfin, à restituer des premières pistes d'analyses issues des entretiens menés avec les experts interrogés sur le sujet. Après une première phase d'analyse, trois métiers ont fait l'objet d'un examen particulier :

- le Gestionnaire de back office,
- le Chargé de clientèle particuliers,
- le Directeur d'agence.



1. Contours du numérique

1.1 Une définition incertaine du numérique

1.2 Des caractéristiques pourtant intelligibles : vers une entreprise numérique

1.3 Une évolution naturelle plus qu'une révolution

1.1 Une définition incertaine du numérique

Le CIGREF¹ aborde depuis presque dix ans les contours du numérique, et de nombreux auteurs ont publié et continuent de produire des ouvrages entièrement dédiés à la définition du numérique.

Le terme numérique vient du mot latin *numerus* qui signifie nombre. Est numérique ce qui relève des nombres, ou qui est représenté ou évalué par un nombre, ou se traduit en nombre, en quantité. En informatique et dans le cadre des télécommunications, le numérique se dit de la représentation d'informations ou de grandeurs physiques au moyen

de caractères, tels que des chiffres, ou au moyen de signaux à valeur discrète. Le numérique se dit également des systèmes et dispositifs ou procédés employant ce mode de représentation discrète, par opposition à analogique. (Définition du Larousse)

Chacun dispose d'une définition plus ou moins claire du numérique. Pour certains il se cantonne aux outils (tablettes, smartphones, etc.), et aux nouvelles technologies en particulier, contrairement au digital qui, lui, englobe plus largement les notions d'évolutions des usages.

¹ Le CIGREF, réseau de Grandes Entreprises, est une association créée en 1970. Il regroupe plus de 130 grandes entreprises et organismes français dans tous les secteurs d'activité (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...). Le CIGREF a pour mission de « promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance ».

Pour d'autres, le numérique se réfère à l'inverse plus aux usages qu'on en fait et aux changements culturels et organisationnels qu'il sous-entend.

Pour d'autres encore, digital et numérique ne font qu'un, le premier n'étant que la version anglaise du second.

Aux contours flous et à la définition complexe, qu'il soit perçu comme une menace ou comme une formidable opportunité de croissance, le numérique, parfois aussi assimilé au digital, suscite l'intérêt de tous, du chef d'entreprise aux salariés, de l'industrie au secteur bancaire.

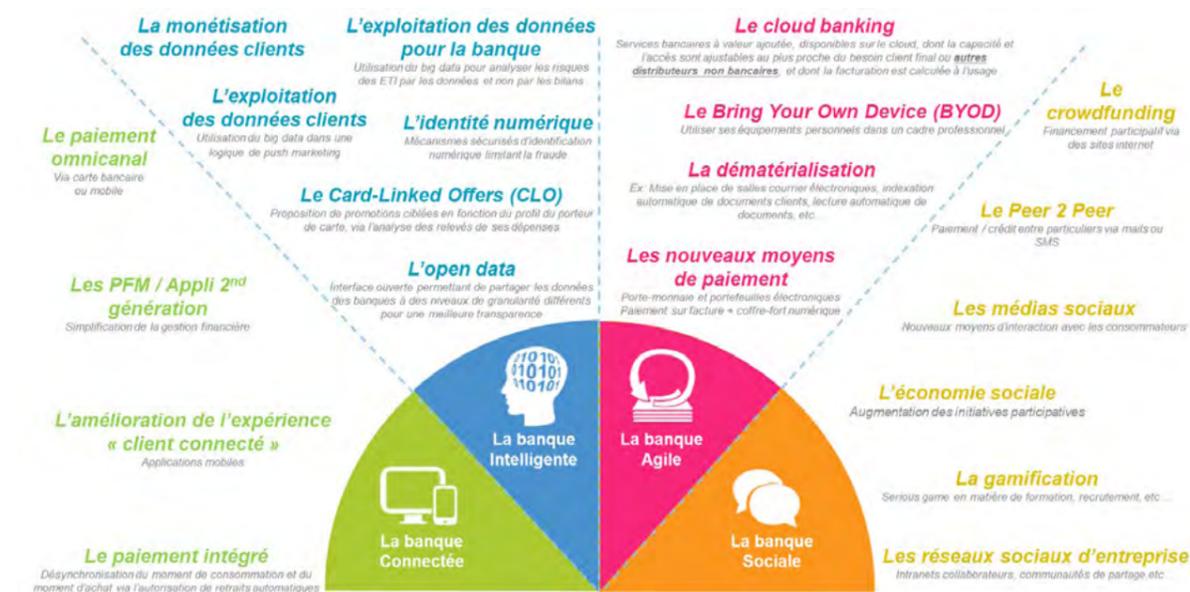
1.2 Des caractéristiques pourtant intelligibles : vers l'entreprise numérique

Le numérique, ou le digital, indifféremment du nom qu'on lui donne, est un impératif pour l'entreprise. L'entreprise est « **CIAS** » :

- **Connectée** (expériences multicanales au travers du e-commerce, des applications mobiles et des tablettes, etc.),
- **Intelligente** (prise de décision avertie grâce au Big Data et développement de la transversalité entre les différentes branches, etc.),

Nous préférons dans le cadre de l'étude le terme « numérique » au « digital », du latin digitalis, digitus, ou encore « doigt » en français, et faisant référence par extension à l'utilisation des outils pour l'Homme. (Définition du Larousse)

- **Agile** (efficacité opérationnelle amplifiée grâce à l'automatisation et la « digitalisation » des processus),
- **Sociale** (amélioration de l'image de marque et de la collaboration interne au travers de l'exploitation des médias sociaux).



Le numérique ne concerne d'ailleurs pas seulement les **générations nouvelles dites « Y », « Z »** ou encore les suivantes restant à venir, mais bien tout le monde, l'entreprise comme les particuliers, le management comme les opérationnels, les jeunes comme les seniors.

Le numérique ou digital impacte l'entreprise sur trois dimensions qui sont souvent amenées à se recouper :

- **le digital externe**, qui se traduit par la présence d'une entreprise et sa visibilité sur les réseaux, via les interactions qu'elle peut avoir avec ses clients et / ou ses prospects par exemple;
- **le digital central**, qui est l'impact du digital sur les partenaires et l'écosystème en général de l'entreprise ;
- **le digital interne**, qui traduit l'impact du digital sur les collaborateurs, l'organisation et les processus opérationnels d'une entreprise.

L'entreprise numérique définit une stratégie digitale globale et cohérente sur ces trois axes.

En effet, le numérique engendre des transformations drastiques des usages et des pratiques, tant des clients que des collaborateurs, qui sont eux-mêmes, à titre privé, des consommateurs « comme les autres », et développe un nouvel écosystème qui bouleverse l'entreprise dans sa manière de faire et de voir le business (ex. économie collaborative, eCommerce, ...)

Il infuse plus d'instantanéité dans nos relations, en favorisant la communication qui devient « à portée de clic », et permet un accroissement des échanges de **données**, notamment **déstructurées**.

Le numérique au sens large peut être perçu comme un moyen de vulgariser l'information, la plaçant à disposition de tous alors qu'elle était auparavant réservée à un cercle restreint d'initiés, inversant ainsi les rapports de force historiques.

Génération X et Y : la Génération X désigne, selon la classification de William Strauss et Neil Howe, la génération sociologique des Occidentaux nés entre 1960 et 1981. Cette génération est intercalée entre celle des baby-boomers et la génération Y. La génération Y regroupe des personnes nées approximativement entre la fin des années 1970, ou début des années 1980 (selon les sociologues) et le début des années 2000, mais l'individu et le genre traversent les années. (Wikipedia)

Données déstructurées : par opposition avec les données dites « structurées », les données dites « déstructurées » sont des données éparses et hétérogènes s'étant notamment développées avec l'avènement du Big Data et des réseaux sociaux, chacun produit et partage un grand nombre de données, souvent désordonnées et sans lien logique entre elles.

L'Internet comportait déjà dans ses fondements les mécanismes de décentralisation, de partage de l'information, et de fonctionnement en réseau ; enjeux que l'on retrouve aujourd'hui dans la « transformation numérique » des entreprises.

Conçu par les services militaires américains, Internet avait pour objectif d'assurer la sauvegarde de l'information. Dans ses débuts civils, il ne fut au départ envisagé que comme un moyen supplémentaire de communication, unidirectionnel et asymétrique, assimilable à la radio ou la télévision. Unidirectionnel d'abord, car l'information suivait un flux descendant : des experts (journalistes, entreprises, gouvernements) vers le grand public. Asymétrique ensuite car un petit groupe de spécialistes s'adressait à une masse conséquente d'individus qui recevaient, de manière passive, l'information.

« En 2012, on comptait 41 millions d'internautes en France et 23 millions de mobinautes. »

A la fin des années 1990, les potentialités d'Internet furent révélées par la conjonction de plusieurs phénomènes.

D'abord, le taux d'équipement des ménages en appareils électroniques, l'ordinateur en tête de file, a drastiquement augmenté : 41,2 millions d'internautes en France, 23 millions de Mobinautes, 2,3 millions de tablettes³ ; 23 millions d'abonnés internet en France⁴.

Les évolutions technologiques successives ont ensuite permis de proposer au grand public des

interfaces plus conviviales et intuitives en termes de prise en main et d'utilisation. Ceci explique aussi en grande partie la hausse quasi ininterrompue et sans équivalent de la demande : +12,6% par an et par volume sur 45 ans en France entre 1960 et 2005⁵. Elle s'explique également par la baisse continue des prix, principalement ceux des micro-ordinateurs.

Enfin, l'explosion de l'accès à internet dans le monde a permis aux internautes de s'approprier ces nouveaux outils pour s'exprimer et se regrouper sous formes de communautés, récemment qualifiées de « tribus »⁶. Les utilisateurs d'internet sont passés de 150 000 en 1995 à 26 millions en 2005 en France. Le nombre d'abonnés a quadruplé entre début 2000 (3,1 millions) et fin 2005 (13,1 millions). Les internautes deviennent acteurs de la toile, et font preuve de leur volonté de produire, recevoir et partager de l'information sur des sujets spécifiques, grâce aux services internet, aux blogs, aux wikis et réseaux sociaux. On voit ainsi émerger des pôles d'influence, parfois incarnés par une seule personne, un leader d'opinion reconnu et « suivi » par ses pairs.

On comprend pourquoi la transformation numérique figure parmi les sujets les plus brûlants pour les entreprises. Il convient ici d'en déterminer l'impact sur la banque en particulier.

Une évolution naturelle «rapide» plus qu'une révolution



Vous avez dit numérique ?



³ Chiffres 2012, Médiamétrie

⁴ Chiffres 2012, ARCEP

⁵ Chiffres INSEE : La consommation des ménages en TIC depuis 45 ans

⁶ Médiapart, Le Monde Technologies



2. Impact du numérique sur la banque et ses clients

2.1 Évolution des comportements et des attentes des clients

2.2 Émergence de nouveaux moyens de paiement et arrivée de nouveaux entrants dans la sphère bancaire

2.3 La transformation numérique des banques de détail

Le numérique a une résonance toute particulière dans le secteur bancaire.

En effet, ce dernier est particulièrement concerné par la transformation numérique du fait de l'importance stratégique de son Système d'Information, mais aussi et du fait de ses interactions, maintenant bouleversées, avec ses clients, dans la banque de détail.

2.1 Évolution des comportements et des attentes des clients

Nous avons dessiné les grandes lignes des changements d'usage et de comportement des clients du secteur bancaire, si tant est que nous les considérons tous comme appartenant à un même groupe

homogène. Plus qu'un changement des usages et comportements, le client de la banque voit ses exigences croître.

2.1.1 Plus d'interactivité, de continuité de service et de simplicité d'utilisation

Le client attend d'abord de la part de sa banque une forte interactivité et une continuité de service.

En effet, à l'heure où tout est disponible sur la toile 7 jours sur 7, 24h sur 24h, il devient de plus en plus inconcevable pour un client de devoir se plier aux horaires d'une agence, souvent peu conciliables avec son activité professionnelle. Ce besoin d'interactivité est à l'origine, dès les années 90, de la mise en place et du déploiement des calls centers ou services clients. Aujourd'hui, il s'illustre par la consultation en ligne des sites institutionnels de banques, renforcée d'abord par le développement de l'équipement des ménages, ensuite par le développement des smartphones et applications mobiles afférentes.

D'autre part, les clients sont de plus en plus en quête de services simplifiés.

Une étude américaine⁷ réalisée en 2010 auprès de 6 000 consommateurs en Europe, Amérique du Nord, Asie et Moyen-Orient analyse la valeur émotionnelle et économique de la notion de simplicité. La conclusion présentée est qu'une partie plus

ou moins représentative des consommateurs (de 7% à 23% selon les régions) est prête à payer plus cher (en moyenne 6%) des produits offrant une plus grande simplicité. Cette étude place les fast-foods et les marques électroniques en première position des marques perçues comme « simples ». A l'inverse, les banques et les assurances arrivent en dernière position et leurs offres sont perçues comme complexes, voire même opaques.

La recherche de simplicité est une tendance de fond à l'origine, pour partie, du développement des applications mobiles, que le client a, par définition, toujours sur lui. Cette recherche de simplicité est également à l'origine de nouvelles gammes de produits et services dits « easy ». Ces derniers se caractérisent notamment par une distribution multicanale (qui permet au client d'avoir accès en continu et par plusieurs moyens à ses comptes et services bancaires), ainsi qu'une communication sans intermédiaire, ou « désintermédiée ».

2.1.2 Vers plus de désintermédiation

Le client souhaite avoir des services adaptés sans souffrir de délai ou de procédures complexes.

Pour ce faire, il est prêt à outrepasser les intermédiaires traditionnels / institutionnels et à négocier par lui-même les clauses de son contrat ou la solution d'un problème rencontré. C'est ce qu'on nomme « désintermédiation ». La couverture éparses des réseaux physiques d'agences (par opposition à l'omniprésence du mobile, qui par définition permet d'avoir accès en tous lieux et tous temps à ses comptes et services bancaires de base), accentuée par des exigences de coûts, et la maîtrise souvent insuffisante des technologies de l'information en agence fragilisent le rôle des intermédiaires traditionnels que sont les banques de réseau. De nouveaux types d'infomédiaires apparaissent, au premier rang desquels les opérateurs

de télécommunications et les acteurs de l'industrie informatique. Leur forme la plus courante se matérialise par le **m-banking**.

Le phénomène de « self-service » contribue également à la désintermédiation.

Le client, chaque jour plus agile avec les nouvelles technologies, plus informé et toujours plus impatient, préfère autogérer les opérations simples (ou dites à « faible valeur ajoutée ») disponibles depuis son domicile via son ordinateur, son mobile ou les automates bancaires. Le retrait d'espèces, la consultation de solde, la remise de chèques et les virements bancaires figurent parmi les opérations courantes les plus concernées par cette désintermédiation du client bancaire.

Un autre comportement client, proche de la « selfcarisation », émerge également : le consommateur devient un « consomm'acteur » qui intera-

git avec l'entreprise. La relation client / fournisseur évolue en une relation partenariale.

Infomédiaire: né en 1999 de la contraction des mots « informations » et « intermédiaire » sous la plume de John Hagel, consultant chez McKinsey & Co, le mot infomédiaire définit tout d'abord un concept bien particulier. Cet intermédiaire rassemble, avec leur consentement et parfois contre rémunération, des informations sur des consommateurs afin de les revendre. En parallèle, l'infomédiaire sélectionne, pour ces mêmes consommateurs, les produits et services à même de leur convenir. Aujourd'hui, le concept s'est élargi et fusionne avec celui de facilitateur d'affaires (ou « market maker »), qui permet aux entreprises de commercer. Il recouvre désormais toute entreprise qui rassemble des informations sur un secteur donné. Celles-ci seront revendues ou bien permettront à deux parties de réaliser une transaction. (Article de Corinne Montculier « Le rôle de l'infomédiaire » sur www.01net.com)

M-banking ou mobile banking : système qui permet aux clients d'une institution financière d'effectuer un certain nombre de transactions financières par le biais d'un appareil mobile tel qu'un téléphone mobile ou un assistant numérique personnel. (Wikipedia).

2.1.3 La quête de personnalisation

Le client est en quête de conseils personnalisés et à forte valeur ajoutée.

Les enquêtes de satisfaction mettent en exergue l'absence de différenciation perçue par les clients entre les différents établissements bancaires de la Place, qui ont encore trop souvent une approche produit peu différenciée fondée sur des critères de segmentation classiques. De plus, les comportements clients ont fortement évolué, et tendent de plus en plus vers la co-construction d'offres adaptées à leurs besoins. L'exemple de la gème fonctionnalité de l'application mobile Société Générale illustre ce phénomène : la banque a mené pendant trois mois une enquête auprès des internautes, clients et non clients sur le principe de la boîte à idées collaborative, disponible sur son site internet. Deux cent trente idées ont été proposées, parmi lesquelles «prendre contact avec son conseiller », qui fut celle retenue.

Le client est replacé au centre, et la relation que la banque entretient avec ce dernier se doit d'être personnalisée. La plupart des banques se fixe comme objectif de les rencontrer a minima une fois par an (en face à face ou par téléphone). Aux conseillers, et aux banques en général de conserver l'historique de ces échanges et de les exploiter de manière pertinente, dans le but de personnaliser la relation établie et renforcer le lien de confiance.

Cette attente d'écoute et d'analyse des besoins individuels des clients, correspondant au concept de Marketing « one to one ». Elle doit être résolue avec l'exploitation du **big data**. Elle constitue un des grands challenges des banques, dans un contexte de génération d'information souvent très déstructurée, et de coûts prohibitifs de conquête de nouveaux clients dans un marché français, voire européen, saturé.

⁷ Siegel+Gale- 2010 Global Brand Simplicity Index

Big Data : données générées chaque jour et de provenance variée (de capteurs utilisés pour collecter les informations climatiques, de messages sur les sites de médias sociaux, d'images numériques et de vidéos publiées en ligne, d'enregistrements transactionnels d'achats en ligne et de signaux GPS de téléphones mobiles). L'ensemble de ces données (estimation à 2,5 trillions d'octets de données) sont appelées Big Data ou volumes massifs de données. (IBM)

2.2 Émergence de nouveaux moyens de paiement et arrivée de nouveaux entrants dans la sphère bancaire

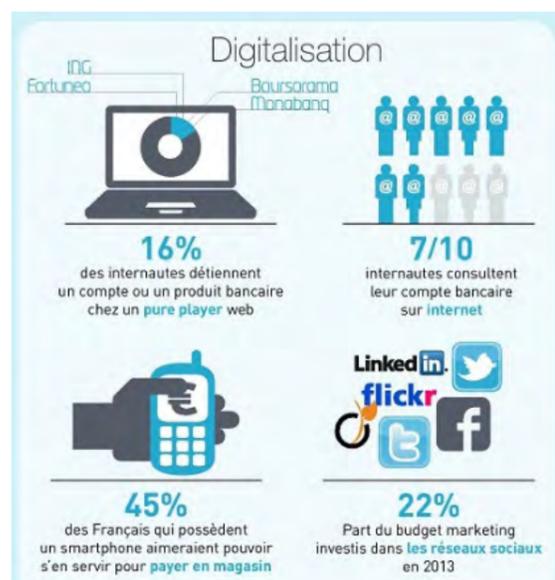
Embrassant les nouvelles opportunités dessinées par ces changements d'usage, et profitant des avancées de la technologie et les opportunités

liées à l'ouverture du marché par les évolutions réglementaires récentes, de nouveaux modèles de banques et de services bancaires voient le jour.

2.2.1 La banque directe et les «pure players»

Selon un sondage TNS Sofres, publié en février 2013, la consommation de services bancaires en ligne a augmenté de 200 % par an en 2011 et 2012. Les banques en ligne compteraient actuellement 2 à 3 millions de clients et le marché ne représente

encore que 5 % du secteur, soit environ 3 millions de comptes ouverts. D'après le comparateur de tarifs et de services bancaires Panorabanques.com, il attire chaque année 100.000 à 150.000 clients supplémentaires.



« Les banques en ligne compteraient actuellement 2 à 3 millions de clients »

Pour occuper ce « terrain » et concurrencer les banques en ligne des assureurs ou encore des groupes de la grande distribution, les grandes banques de réseau ont développé leurs propres agences en ligne. Au-delà des services bancaires

traditionnels mis à la disposition des clients par les banques de détail (virement, consultation de soldes, etc.), bon nombre d'entre elles ont développé des filiales (souvent des nouveaux entrants indépendants) uniquement en ligne.

On compte parmi les plus importantes : eLCL pour LCL, Agence Directe pour la Société Générale, Filbanque pour le CIC, AXA Banque (anciennement Banque Directe) pour AXA, monbanquierenligne pour la Caisse d'Épargne, La Net Agence ou encore Hello Bank!, dernière en date, pour BNP Paribas.

Deux stratégies adoptées

Ces nouveaux acteurs suivent deux stratégies diamétralement opposées, et se positionnent soit comme un canal de communication complémentaire au réseau déjà existant de la banque de détail en question, soit comme une e-banque à part entière, concurrente de la banque de détail dont elle est filiale.

- Dans le premier cas :

la banque propose une offre similaire à celle disponible en agence mais sur un mode relationnel privilégiant les canaux à distance, avec notamment (et contrairement aux centre d'appels « dépersonnalisés ») le rattachement à un conseiller particulier accessible via une multitude de canaux (mails, téléphone, visio-conférence, sms, etc.). L'agence demeure souvent un point de contact possible pour le client, et ces agences en ligne disposent de noms de marques spécifiques (e-LCL, La Net Agence, etc.) et sont très clairement rattachées à leur « banque-mère ». Sur le plan tarifaire, la différenciation reste limitée, et très éloignée de l'apparente « gratuité » proposée par les pure-players.

- Dans le second cas :

la banque en ligne peut suivre une logique de spécialisation sur un type de produit particulier. Elle est ainsi conçue comme une banque, virtuelle, mais à part entière et indépendante. La banque propose l'intégralité de la gamme de produits bancaires classique, la relation client est assurée par un conseiller à identité virtuelle ou réelle, et se fait par téléphone ou visio-conférence, en lieu et place du rendez-vous en agence, les documents sont échangés, en fonction de leur valeur juridique, soit par mails, soit par courrier.

Ces formats de banques ont été créés en réponse aux offres de banques directes comme ING Direct (présente en France depuis 2000 et y comptant 880 000 clients à mi-2013), Boursorama Banque (lancée en 2006 après la fusion entre Fimatex - filiale de la Société Générale - et le portail d'informations boursières Boursorama, objectif à 500 000 clients pour 2013), Monabanq (créée en 2006, 290 000 clients en France en 2013) et Fortuneo Banque (créée en 2000, filiale du Crédit Mutuel Arkea, 180 000 clients en France en 2013 et objectif affiché de 300 000 clients pour 2015).

Si le marché de la banque en ligne n'est pour le moment que marginal, il concentre pourtant les segments de clientèle les plus aisés, et donc plus rentables.

2.2.2 Les nouveaux moyens de paiement

L'entrée en vigueur des normes SEPA (dont la migration a commencé en 2008 et sera généralisée au 1er février 2014), la création du statut d'établissement de paiement en 2009 et du statut d'établissement de monnaie électronique en janvier 2013, le développement du e-commerce et du mobile,

la baisse des revenus sur les paiements classiques (cartes bancaires, virements, prélèvements, chèques), l'évolution des usages des consommateurs, les facteurs sont nombreux pour conduire à des moyens de paiement innovants.

L'essor des nouvelles technologies contribue de plus à l'entrée de nouveaux acteurs hybrides sur le marché du paiement.

- **Paypal**

Parmi les acteurs importants du secteur, Paypal, filiale d'eBay, bénéficie du statut d'établissement de crédit depuis 2007. Sa banque européenne est basée au Luxembourg. Les services bancaires représentent une activité particulièrement convoitée par Paypal notamment, qui prévoit de se lancer dans le crédit à la consommation aux particuliers. En effet, en avril 2013 a eu lieu la journée des analystes organisée par eBay. A cette occasion la compagnie a présenté ses intentions concernant le marché du crédit : la marge opérée lors d'un achat fondé sur une offre de crédit est supérieure de 73% par rapport à celle générée via un moyen de paiement classique. D'autre part, le taux de conversion d'un achat financé par une offre de crédit est largement supérieur à celui d'un achat par paiement immédiat ; les utilisateurs de crédit dépensent presque 40% de plus que les autres consommateurs.

Paypal vise également le financement des entreprises : des expérimentations sont en cours au Royaume-Uni, et en phase de déploiement aux Etats-Unis, dans le domaine du financement des entreprises.

- **Les cartes à puce sans contact NFC**

Au Japon, la **carte Suica** (Super Urban Intelligent Card) est une carte à puce sans contact « NFC » (near field communication : communication en champ proche) et / ou dans les mobiles des utilisateurs, et fonctionne comme un portefeuille électronique. Cas similaire à Hong Kong, où PCCW-HKT, le plus grand opérateur mobile à Hong Kong, déploie depuis 1997 la **carte Octopus** comme « mobile wallet » de nouvelle génération. Cette carte, initialement créée pour faciliter le paiement dans les transports en commun, est aujourd'hui utilisée, au-delà du paiement des transports publics de la ville, pour effectuer des achats dans un grand nombre de magasins de la ville, de supermarchés, de

restaurants, et de cinémas, et permet de cumuler des points de fidélité. Elle peut aussi être utilisée comme carte d'accès à des immeubles.

Aujourd'hui, plus de 23 millions de cartes Octopus sont en circulation, permettant à 95% de la population de la ville de bénéficier de services de micro-paiement. Ces services pourraient inspirer des villes européennes, notamment Londres, où une extension des fonctionnalités de la **carte Oyster** est à l'étude.

- **Le paiement mobile**

La tendance du paiement mobile, ou « m-payment » se confirme à travers le monde, et, d'une manière générale, le paiement électronique reste un point d'entrée.

Une fois que la marque s'est imposée sur cette activité, il lui est possible de proposer de nouveaux services et produits. Ainsi, d'autres acteurs de secteurs variés se sont lancés sur le créneau des nouveaux moyens de paiement, dont les géants d'Internet tels que **Google** (avec Checkout, fondu en novembre 2012 dans le Google Wallet) et **Microsoft** aux Etats-Unis ou encore les télécoms (ISIS aux USA, Buyster, filiale commune de SFR, Bouygues Telecom et Orange en France), etc.

Les banques tentent de riposter en développant leur portefeuille électronique (Kwixo pour le Crédit Agricole, S-Money pour BPCE, Paylib par BNP Paribas, La Banque Postale et Société Générale, etc.), comme nous le verrons plus loin dans l'étude.

Le paiement mobile, le paiement de demain ?

On le comprend aisément, l'omniprésence du mobile fait de ce dernier un support idéal pour le paiement de demain.

Les prévisions de croissance de connexions mobiles tablent sur des taux record à plus de 8 milliards d'ici à 2013⁸, soit plus que la population mondiale. Dans son édition de 2011, 70% des professionnels et experts du secteur (Échantillon composé de représentants de banques, banques centrales, opérateurs téléphoniques, processeurs, consultants,

⁸ Selon l'« Advanced Payments Report » 2013 d'Edgar, Dunn & Company

et marchands) considéraient le mobile comme le moyen de paiement le plus prometteur d'ici à 2015. Avec plus de 6 milliards d'abonnés mobiles dans le monde, et le développement exponentiel de l'usage des smartphones dans le monde (250,2 millions de smartphones ont été vendus à travers le monde au 3ème trimestre 2013⁹, soit une hausse de près de 46% en trois mois, on s'attend à ce que le nombre de **mobinautes** dépasse celui des internautes « classiques ».

Selon une étude de Médiamétrie de septembre 2013¹⁰ près d'un Français sur deux se connecte chaque mois à l'Internet mobile. Cela représente 25,8 millions de mobinautes au 3ème trimestre 2013 soit 3,5 millions de plus qu'il y a un an. On ne compte plus d'ailleurs les solutions de paiement mobiles, avec ou sans contact QR code, de nombreuses start-up européennes s'étant lancées sur ce créneau : LemonWay, Leetchi, Le Pot Commun, PyPlug, Ciyzi, Paytop, Tagattitude, Skimm, Kiips et Flashiz, chacune avec des positionnements plus ou moins similaires, permettant le

paiement de factures chez soi et / ou chez le commerçant par QR codes, ou sans contact, ou via **Cloud Based Payment**, ou encore par transfert audio sécurisé, envoi d'argent à des proches **Peer to Peer** ou **P2P**, cumul de points de fidélité, gestion de « cagnottes », paiement des transports, etc.

Des équivalents existent aux Etats-Unis et notamment Square Wallet, créé par Jack Dorsey, fondateur de Twitter, ou encore Affirm, créée par Max Levchin, co-fondateur de Paypal, destiné à faciliter les transactions à partir d'un terminal mobile.

L'objectif étant de proposer au client final des solutions simples, adaptées à son mode de vie mobile, et sécurisées – plus besoin alors d'utiliser une carte bancaire et son code. L'ensemble de ces solutions sont encore à ce jour disparates et souffrent d'un manque d'interopérabilité. La standardisation de ces solutions est donc la prochaine étape de leur diffusion à très grande échelle.

Mobinaute : personne qui utilise un téléphone mobile pour naviguer sur Internet (L'interanute)

Cloud Based Payment : service de paiement en ligne mis à disposition de l'utilisateur / du client via un serveur Cloud.

P2P ou peer to peer : le pair à pair ou pair-à-pair est un modèle de réseau informatique proche du modèle client-serveur mais où chaque client est aussi un serveur. Le pair à pair peut être centralisé (les connexions passant par un serveur central intermédiaire) ou décentralisé (les connexions se faisant directement). Il peut servir au partage de fichiers en pair à pair, au calcul distribué ou à la communication. (Wikipedia)

⁹ Etude Gartner, Novembre 2013

¹⁰ Médiamétrie - L'audience de l'Internet mobile en France en septembre 2013

2.3 La transformation numérique des banques de détail

La banque évolue et s'engage dans une transformation numérique pour s'adapter à son marché et aux nouveaux comportements de ses clients et prospects. Cette transformation concerne en particulier quatre domaines clés :

- l'optimisation de l'expérience client,
- la refonte des processus opérationnels,
- la modification des modes de fonctionnement en interne,
- et la transformation du business model de la banque.

2.3.1 Optimisation de l'expérience client

La banque adopte une approche « client centric », et s'attache à mieux connaître ses clients et prospects dans le but de mieux les servir.

Le Big Data joue un rôle primordial dans cet objectif de connaissance plus fine du client et permet, utilisé à bon escient, d'optimiser le parcours client. Le Big Data est défini par McKinsey¹¹, comme un regroupement de données dont la taille ne permet pas aux logiciels classiques de les traiter (récupération, stockage, analyse). On en distingue plusieurs types :

- les données interpersonnelles (principalement les données de communications électroniques du type mails réseaux sociaux, etc.),
- les données d'interaction homme-machine (archives de cartes bleues, historiques de navigation WEB, etc.),
- les données inter-machines (échanges de données GPS, caméras de surveillance, etc.).

Ces données peuvent être captées en interne, via les systèmes d'information en particulier, et prennent notamment la forme de données socio-économiques, de connaissance client (adresse, revenus et variations, etc.), ou encore d'historique des opérations réalisées (réclamations, virements, consommation).

Elles peuvent aussi être captées en externe, via des médias du type réseaux sociaux, sites marchands, ou blogs. Quelle que soit sa forme, le Big Data représente une opportunité considérable pour la banque, lui permettant de passer d'une analyse du « client type » à une analyse « one to one » (principe

du « client individuel »), permettant ainsi de proposer une offre de produits et services personnalisée. Il constitue donc un avantage concurrentiel considérable pour la banque.

En outre, les banques s'attachent de plus en plus à se faire connaître et à promouvoir de façon plus efficace leur marque sur les réseaux sociaux grâce aux médias numériques en choisissant de s'adresser via des plateformes dédiées (sous-groupes, blogs communautaires, etc.) à un segment spécifique de clients ou prospects, étant en mesure de leur proposer des services / produits adaptés. Les communautés virtuelles se développent et permettent au consommateur d'y trouver de l'information et du conseil, et aux banques de renforcer leur capital confiance.

La banque dispose, ne serait-ce qu'en interne, d'une base de connaissance exhaustive de son portefeuille de clients (ses habitudes de consommation, sa situation professionnelle et personnelle, son capital, ses projets, etc.) et devrait être en mesure de capitaliser sur cette connaissance pour transformer l'expérience client. En agrégeant les données pertinentes, la banque numérique doit être en mesure d'apporter une solution idoine à un besoin tout comme un service client hyper-personnalisé.

La qualité du conseil peut également être renforcée avec la numérisation de l'agence bancaire. Les outils numériques permettent en effet de présenter des offres de manière ludique, de réaliser des simulations, et d'augmenter les interactions

en proximité. Ces mêmes outils peuvent également appuyer le conseiller en agence et le mettre en relation avec des experts dédiés via des visioconférences par exemple.

Les interactions entre la banque et ses clients ou prospects sont enfin favorisées par le dispositif multicanal, qui répond parfaitement aux besoins d'instantanéité des consommateurs connectés. C'est la raison pour laquelle de nombreuses entreprises sont aujourd'hui non seulement présentes mais surtout actives sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter et Google+).

Bon nombre d'entreprises, tous secteurs confondus, proposent, au-delà des informations institutionnelles, un véritable service d'assistance en ligne.

Le Groupe La Poste met à disposition de ses clients plusieurs comptes twitter : depuis deux ans déjà pour le suivi d'acheminement du courrier (@Lisalalposte), et plus récemment pour toute question de gestion bancaire (@labanquepostale). De la même manière, le compte SGetvous, suivi par plus de 17 000 personnes, permet aux clients de poser leurs questions en ligne.

Multicanal : le terme de multicanal est généralement un raccourci pour marketing multicanal. Le multicanal désigne le phénomène d'utilisation simultanée ou alternée des différents canaux de contact pour la commercialisation des produits et / ou la relation client. (Définitions Marketing)

De l'anglais cross-canal (« canal croisé »), : qui utilise plusieurs moyens de distribution en relation les uns avec les autres, comme le téléphone ou Internet. 'Le commerce connecté renvoie à une évolution du « multicanal », le « cross-canal ». Chaque silo commercial contribue à améliorer la performance de l'autre, entre point de vente, site de e-commerce, commande téléphonique, etc... - Le marketing digital, François Scheid, Renaud Vaillant, Grégoire de Montaigu, 2012.

2.3.2 Transformation des processus opérationnels

La transformation de l'expérience client ne constitue que la face immergée de la transformation numérique de la banque. Cependant, la transformation numérique de la banque concerne aussi et pour une grande part même ses processus opérationnels.

L'automatisation des processus

L'automatisation des processus constitue en effet une opportunité forte de croissance pour la banque. Elle lui permet de raccourcir et de simplifier les démarches bancaires. La mise en place d'ERP¹² a permis à la banque de gagner en efficacité et en qualité dans ses processus transactionnels, financiers et de traitement des opérations.

L'automatisation des processus permet aussi de libérer du temps de travail pour les équipes de Back Office notamment, qui peut être réalloué à des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Cette évolution technologique permet également aux organisations de faire preuve de plus d'agilité. Les délais de prise de décision sont plus courts, permettant une meilleure adaptabilité aux changements du marché. Les banques disposent ainsi de moyens leur permettant de mieux prévenir, évaluer et maîtriser les risques. Il leur est alors plus « facile » de répondre aux contraintes légales et réglementaires.

¹¹ Mc Kinsey Rapport annuel de Juin 2011

¹² ERP : «Enterprise Resource Planning», traduit en français par « progiciel de gestion intégré » ou PGI

La dématérialisation

La dématérialisation des documents permet également des gains conséquents en termes de Produit Net Bancaire, de réduction des délais de traitement, des coûts du Back Office et de sécurité. La qualité de service en sort renforcée.

Cette dématérialisation peut s'illustrer de plusieurs manières et peut aller jusqu'à la non-matérialisation :

- mise en place de salles de courriers électroniques (tri et redistribution automatique de tous les courriers en version électronique),
- indexation automatique des documents clients
- constitution d'archives électroniques, lecture automatique de documents, etc.

L'automatisation du tri, de l'indexation, de la saisie ou des processus d'instruction de dossiers clients (workflow) permet des gains considérables en termes d'efficacité et de sécurité puisqu'ils remplacent des tâches autrefois manuelles, souvent sources d'erreur (car impliquant un retraitement manuel) et chronophages.

2.3.3 Modification des organisations et modes de fonctionnement en interne

Le partage de l'information

S'il ouvre de nouvelles perspectives en termes de conquête de part de marché et d'innovation, le numérique entraîne des changements radicaux au plus profond de l'entreprise, dans son organisation et ses modes de fonctionnement. Le partage de l'information est un premier point clé de cette transformation. L'enjeu étant de faire preuve d'une agilité sans pareille, les collaborateurs, et les

Par ailleurs, la dématérialisation permet un suivi et une traçabilité nouvelle des processus, contribuant d'autant plus à leur sécurisation. Le coffre-fort électronique est un exemple des gains potentiels que la technologie et le numérique en général présente pour les banques : gain de temps, stockage et partage des documents sécurisés, gains de coûts (de stockage de transmission). De plus, le coffre-fort électronique présente de nouvelles sources de revenus complémentaires : une tarification selon le volume de dossiers à stocker, et des services complémentaires (certification électronique de la date du dépôt et de sa non-modification, possibilité de partager le coffre-fort, etc.).

La prochaine étape consiste en l'exploitation intelligente de l'ensemble des données dont la banque dispose sur ses clients et leurs habitudes (d'achat, d'épargne, de mobilité, etc.) rendue possible par la dématérialisation et l'archivage électronique de données et qui se présente comme un des postes d'investissements d'avenir les plus importants pour la banque.

chargés de clientèle en particulier, doivent pouvoir accéder rapidement à l'information recherchée. Pour répondre à ce besoin, **les réseaux sociaux d'entreprises (RSE)** sont mis en place. Leur animation soulève de nombreuses questions : Qui prend en charge l'animation de ces réseaux ? Comment en garantir la mise à jour ? Comment éviter d'en faire de simples plateformes de téléchargement de l'information ?

Réseaux Sociaux d'entreprise (RSE) : un réseau social d'entreprise est un groupe d'individus constitué par des personnes physiques et morales réunis dans un réseau social. Les membres d'un réseau social d'entreprise sont regroupés en communauté à des fins professionnelles et sont liés par plate-forme applicative réunissant les employés d'une entreprise, ses clients, ses actionnaires ou ses partenaires. (Wikipedia)

L'interaction en entreprise

L'entreprise numérique implique également des changements dans les façons d'interagir en entreprise : la mise en place de « tchat » instantané en est un exemple. Il s'agit de manière générale de changer la culture de l'entreprise pour pouvoir aussi mieux comprendre le client et ses attentes.

Les organisations en silos se voient bousculées au profit d'organisations en réseau, permettant un meilleur partage de l'information.

Les nouveaux équipements

Les équipements à la disposition des collaborateurs évoluent eux aussi pour répondre à ces objectifs d'efficacité et d'agilité. Les ordinateurs, téléphones, tablettes personnelles et outils tiers

de partage ou d'organisation (Dropbox, Doodle, etc.) pénètrent de plus en plus dans la sphère professionnelle, l'entreprise étant souvent en retard en termes d'intégration de ces outils et nouvelles technologies, la banque en particulier, étant sujette à des impératifs de sécurité et de réglementation particulièrement restrictifs (c'est l'émergence du phénomène Bring Your Own Device – BYOD – à mettre en perspective des contraintes sécuritaires particulièrement fortes dans la banque).

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la transformation numérique de l'entreprise est moins une affaire de conciliation de générations que d'accompagnement d'un changement culturel.

2.3.4 Impact du numérique et transformation du business model des banques

Une évolution conjoncturelle peu favorable

La banque de détail se heurte à un environnement conjoncturel peu favorable : chute du Produit Net Bancaire des Banques Françaises de l'ordre de 6,8% en 2012 et prévision à -3% sur 2013¹³. À cela s'ajoutent des perspectives peu favorables à court terme, dans la même lignée que l'année écoulée (recul des revenus de la banque de détail de l'ordre de 0,2% en France en 2012). Ces prévisions moroses s'expliquent en grande partie par l'attentisme des ménages et l'aversion au risque conjuguée à la faiblesse des taux de rendement et le relèvement des plafonds des Livrets A et Livret de Développement Durable qui devraient jouer en faveur des produits liquides.

C'est cet environnement conjoncturel et la crise de l'été 2011 associée au retrait des fonds monétaires américains en fin d'année (débouchant sur un assèchement de la liquidité en dollars) qui ont poussé les banques à améliorer leurs fondamentaux et à renforcer leurs fonds propres. En effet, l'exercice 2012 et le début de 2013 ont été marqués par de nombreuses cessions d'actifs et restructurations pour les principaux acteurs.

Si les principales banques françaises ont nettement amélioré leur marge d'intérêt dans la banque de détail en 2012, l'exercice 2013 s'annonce plus difficile, et les perspectives à moyen terme incertaines. Les banques peinent à renouer avec des retours sur fonds propres entre 9 et 11%. A cela s'ajoutent les contraintes réglementaires qui restent fortes (les ajustements récents menés par les banques ont été, pour une grande partie, dictés par la nécessité de répondre aux exigences de Bâle III), mais aussi et surtout le développement des nouvelles technologies et du numérique en général, qui ouvre une large brèche à de nouveaux entrants. Au-delà du marché en pleine mutation, la banque doit faire face aux nouvelles attentes des clients ainsi qu'à l'impératif de réduction de ses coûts pour améliorer sa rentabilité et retrouver le chemin de la croissance. L'ensemble de ces facteurs poussent les banques à faire évoluer leurs modèles de banque de détail.

Optimisation du réseau d'agences

Etant donné que le réseau d'agences de la banque de détail représente une part importante de sa structure de coûts, et alors que l'affluence en agences ne cesse de décroître, la plupart des prin-

¹³ Selon l'étude Xerfi « Le marché bancaire en France », d'avril 2013

cipaux acteurs du marché ont déjà lancé de vastes réflexions et travaux d'optimisation de leur réseau d'agences, pour freiner les dépenses, développer des synergies, et réaliser des économies d'échelles. C'est même, là, un des premiers axes de développement de la banque de détail. Il passe d'abord par la rationalisation du réseau bancaire.

La banque de détail a en effet vu son modèle profondément bouleversé ces dernières années, notamment par la montée en puissance des canaux de contact à distance. Pourtant, le réseau d'agences reste le pilier de la banque de détail et de la relation clients, notamment en France. Selon un communiqué de la Fédération Française des Banques d'avril 2013¹⁴, le nombre d'agences est resté stable entre 2011 et 2012 (baisse de 0,19 % du parc) alors que la tendance est à la baisse au sein de l'Union Européenne.

La proximité reste un avantage concurrentiel qui peut s'avérer décisif notamment lors de l'ouverture d'un compte bancaire. Il s'agit en effet moins de réduire de façon drastique le parc d'agences bancaires, mais plutôt d'affiner les paramétrages des outils géomarketing en mettant à l'honneur la géographie des dépôts dans les stratégies d'implantation.

De nouveaux concepts d'agence ont ainsi émergé, rénovés, certains automatisés en partie ou en totalité, présentant des salons conviviaux, mettant à disposition de leurs clients des tablettes, etc. Les banques vont aujourd'hui plus loin et essaient d'imaginer « l'agence du futur », plus en phase avec les besoins des clients, mais aussi plus rentables. La spécialisation des réseaux est aussi à l'étude : par cible de clients jugés stratégiques, ou par typologie de besoins.

Vers des services numériques

Un autre axe de développement des banques consiste à redynamiser l'activité et à rendre la banque et ses produits et services plus « conviviaux ». Le numérique et le développement des nouvelles technologies est un moyen d'atteindre

ces objectifs, et permet aux banques de développer des applications ludiques et simples (permettant au client de gérer ses comptes à distance par exemple), ou encore de développer et multiplier les interactions avec le client via le multicanal. C'est ainsi qu'émergent les e-agences, qui ont également pour vocation d'occuper le terrain sur internet et de concurrencer les banques en ligne des assureurs ou encore des grands groupes de distribution.

Leur succès est pourtant modéré : LCL était un des premiers à tester ce concept avec e-LCL qui comptait 20 000 clients en 2012, la Net Agence de BNP Paribas un peu plus de 16 000 fin 2012, après 2 ans d'activité.

C'est également dans cette perspective que l'on voit émerger, en particulier à l'étranger pour le moment, des « services amusants » qui innovent en investissant le registre du divertissement (cf encart ci-joint).

Vers une modernisation des systèmes d'information

La France semble, pour ce qui est des innovations bancaires, quelque peu en retard. Alors que la plupart des banques à travers le monde redoublent d'efforts : près de 50% des banques dans le monde s'apprêtent à augmenter leurs budgets et à investir dans la modernisation de leurs systèmes d'information, contre seulement 26% des banques françaises¹⁵.

A titre d'exemple, Bankwest en Australie a ainsi multiplié par 4 ses investissements dans le digital sur les trois dernières années¹⁶.

Vers de nouvelles sources de revenu

Un dernier axe de développement des banques est de trouver de nouvelles sources de revenu. Le numérique et les nouvelles technologies sont en ce sens une opportunité pour les banques, leur permettant de passer d'une stratégie de produits à une stratégie de services.

Les initiatives des banques sur le créneau des

moyens de paiement illustrent de manière indirecte cette volonté : elles sont montées en puissance dans les années 2011 – 2012 avec le lancement de Kwixo par Crédit Agricole, ou encore S-Money par BPCE, etc. dans l'objectif de renforcer la relation avec le client, et ainsi d'influer positivement sur les ventes futures de produits et services bancaires.

D'autre part, les banques commencent à percevoir l'exploitation des données Big Data comme une source supplémentaire et novatrice de génération de revenus. La banque de demain doit pouvoir être en mesure de proposer des services sur mesure et innovants à ses clients, en passant d'un modèle d'interactions « physiques » peu fréquentes mais à forte valeur ajoutée à des contacts « numériques » très fréquents, à faible valeur individuelle, mais qui, au total, présentent une valeur importante pour la banque. Le digital est un moyen critique qui doit

permettre aux banques de regagner ou conserver la confiance client en leur proposant des services innovants et simples d'utilisation (porte-monnaie électronique avec carte de fidélité par exemple) pour lesquels il n'est pas forcément prêt à payer tout de suite, mais qui l'inscrivent dans une relation de confiance, et le rendent plus enclin à consommer les services et produits bancaires qui lui sont proposés de manière plus pertinente.

Afin de mieux comprendre et mieux servir le client, certaines banques adoptent la méthode persona pour concevoir ou refondre leur stratégie digitale. Il s'agit de construire une personne fictive et lui conférer une série de qualités qui enrichissent son profil pour mieux exprimer les caractéristiques d'un groupe cible. Ces caractéristiques permettent de concevoir des scénarii d'utilisation des produits, des services et des outils bancaires (site internet, applications, etc.).

Les banques étrangères et les « services amusants »

La banque en ligne Polonaise **Alior Sync** propose une multitude de services digitaux, allant de l'application smartphone classique à la possibilité de régler des factures grâce à l'appareil photo du mobile en passant par un système de parrainage avec des films et des places de cinéma à la clé.

Bank of New Zealand propose un service d'ouverture de compte entièrement via mobile via un processus simple et rapide (saisie des informations d'identité, photographie des pièces justificatives, capture de la signature par photographie, etc.).

BBVA Compass - filiale nord-américaine de la banque espagnole – propose un assistant vocal baptisé Lola (développé en association avec SRI International, à l'origine de l'assistant Siri sur iPhone) ayant pour but de répondre oralement aux demandes simples de ses clients concernant leur compte bancaire (solde du compte, échéance du prêt, etc.).

Mashreq Bank propose au Qatar un service accéléré d'ouverture de compte en 30 minutes et d'obtention de prêt en 24 heures.

BNP Paribas a lancé la vente groupée de PEL sur Facebook,

DenizBank en Turquie propose un service de demande de crédit via Twitter .

CIMB Bank en Malaisie a mis en place un service de transfert d'argent et de rechargement mobile sur Facebook.

Wallaby Financial aux Etats-Unis commercialise une carte de crédit intelligente capable de sélectionner la carte de crédit qui, pour chaque paiement, permet au client de bénéficier des meilleures conditions et avantages liés au programme de fidélité correspondant.

Enfin, les innovations concernant les cartes sont nombreuses et une **start-up californienne** a développé « Coin », un petit appareil de la taille d'une carte bleue capable de réunir jusqu'à huit cartes en une, laissant le soin à l'utilisateur de changer de carte à sa convenance grâce à un bouton unique.

¹⁴ Fédération Bancaire Française «La densité du réseau d'agences bancaires reste en France très satisfaisante - fondée sur les statistiques annuelles de la BCE sur les réseaux bancaires en Europe»

¹⁵ Pierre-Audoin Consultant market insight: almost half of banks are set to increase the budget for the modernization of their it landscape

¹⁶ Données fournies par Bankwest Financial Services.



3. Impact du numérique sur les métiers de la banque

3.1 Évolution du métier de Gestionnaire de back office

3.2 Évolution du métier de Chargé de clientèle particuliers

3.3 Évolution du métier de Directeur d'agence

Dans un contexte en constante évolution, la banque de détail s'adapte et se transforme. Son business model, ses processus et son organisation évoluent, et par conséquent, les métiers bancaires se voient impactés. S'il est difficile de dresser des contours clairs et arrêtés des métiers bancaires de demain, il est toutefois d'ores et déjà possible d'appréhender les probables impacts que le déploiement du numérique impliquera et implique déjà aujourd'hui sur les métiers actuels.

Plusieurs métiers voient le jour sur la base de l'existant mais en intégrant la composante numérique.

Les métiers du marketing

Ainsi, la filière Marketing sera imprégnée des flux de données que le numérique permet de collecter. Des métiers de **data-scientist** apparaissent, à la frontière entre l'exploitation de données (aujourd'hui plutôt au niveau des DSI) et du marketing. Bâti sur les bases de la business intelligence, on verra apparaître de nouveaux profils devant mixer appétence et sensibilité marketing et compétence technique de modélisation de données.

Les métiers des Ressources Humaines

De la même manière, la filière «RH» se déploie avec des **consultants en conduite du changement**. L'impact est tel sur l'organisation du travail, sur les méthodes de gestion de projet, sur les relations interpersonnelles (moins de frontières pro/perso) que la pression sur les collaborateurs s'accroît. Ainsi, un des impacts du numérique est la nécessité de tenir compte de la qualité de vie au travail afin d'éviter des situations de stress de plus en plus avérées. Les DRH doivent s'équiper afin de pouvoir maîtriser ces risques psycho-sociaux.

Les métiers du risque

La filière «Risques» se doit également de s'adapter. La réputation de l'entreprise est plus facilement mise en jeu. Les réglementations deviennent plus compliquées à faire respecter. Les fonctions légales doivent faire évoluer leur portefeuille de compétences.

Les métiers de la communication

Ces métiers vont connaître une révolution avec des possibilités d'exploitation multi-canal rendant toute action à forte visibilité. L'implémentation de

Si l'ensemble des métiers de la banque de détail sont ainsi concernés par ces évolutions, il nous a fallu prioriser dans le cadre de notre étude. Ainsi, nous avons choisi de concentrer notre analyse sur les métiers « typiquement » bancaires, avec une approche filière.

Notre analyse s'est d'abord portée à la maille des trois grandes familles de métiers définies par l'Observatoire des métiers de la banque : Force de Vente, Traitement des Opérations et Fonctions Support. Cette dernière a ainsi été écartée du scope, pour nous concentrer sur les métiers de la force de vente et du traitement des opérations, représentant à eux deux près de 80% des effectifs de la banque de détail en France. (cf schéma ci-contre, source Observatoire des métiers de la banque).

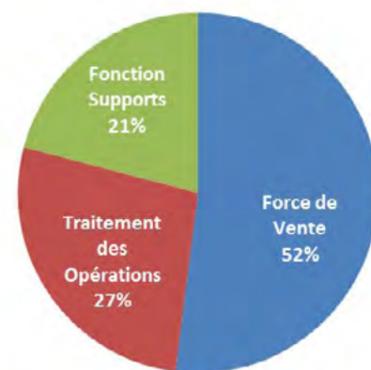
plateformes collaboratives, de TV interne, d'applications mobiles permet de toucher un plus grand nombre et de personnaliser les messages. Que ce soit en interne ou en externe, la filière retrouve une seconde jeunesse, à condition de savoir s'adapter.

Les métiers des technologies de l'information

Bien entendu, les métiers des technologies de l'information évoluent également fortement. Des compétences en architecture IT, de gestion de données, en pilotage de projet sont renforcées. La maîtrise de nouveaux outils se fait sentir. La DSI va devoir changer de paradigme pour répondre à cette évolution numérique.

Enfin, l'organisation du travail et des projets évoluent vers des approches communautaires. Le métier de **community manager** explose. Toutefois, les contours de ce nouveau métier sont très variables d'une entreprise à l'autre.

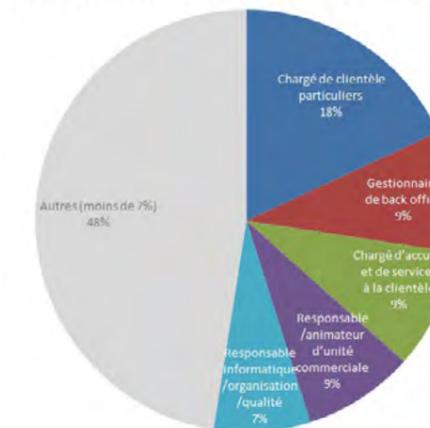
Répartition des métiers bancaires par "familles"



Une segmentation quantitative nous a ensuite permis de mettre en avant les cinq métiers présentant les parts les plus importantes de la population bancaire :

- le Chargé de clientèle particuliers,
- le Gestionnaire de back office,
- le Chargé d'accueil et de services à la clientèle,
- le Responsable / animateur d'unité commerciale
- et le Responsable informatique / organisation / qualité.

Part des métiers dans la population bancaire



Au sein de ces cinq métiers « prépondérants », trois métiers particulièrement impactés par le numérique :

- le Gestionnaire de back office,
- le Chargé de clientèle particulier
- et le Directeur d'agence.

	Métiers	Impact du numérique		
		Sur les activités	Sur l'environnement	Sur les compétences
Famille « force de vente »	Chargé d'accueil et de services à la clientèle	🟡	🟡	🟡
	Chargé de clientèle particuliers	🟡	🟡	🟡
	Responsable / animateur d'unité commerciale	🟡	🟡	🟡
Famille « traitement des opérations »	Gestionnaire de back office	🟢	🟢	🟢
	Responsable informatique / organisation / qualité	🟢	🟢	🟢

Résultats issus de la consolidation de la vision des experts interrogés sur le sujet et suite à analyse weave

3.1. Évolution du métier de Gestionnaire de back office

Le gestionnaire de back office enregistre et réalise les opérations administratives sous-jacentes aux actions commerciales menées dans les agences bancaires.

Évolution de son environnement

Son environnement est d'abord modifié par la dématérialisation des instruments de paiement qui supprime les manipulations physiques, particulièrement chronophages (exemple du portefeuille électronique). La tendance se précise et l'on peut d'ores et déjà imaginer le chèque de demain, dématérialisé, progressivement remplacé par une « image-chèque » obtenue par la lecture d'un code-barres ou QR code. Les banques pourront ainsi faire l'économie de centaines de milliers de papiers échangés physiquement chaque jour, et ainsi réduire très sensiblement leurs coûts de fonctionnement.

Un pas supplémentaire peut être franchi dans le domaine de la dématérialisation : plutôt que de remettre aux banques les chèques reçus des clients, les acteurs du commerce peuvent les traiter eux-mêmes et transmettre à la banque les informations électroniques par le biais du réseau. Cette tendance se matérialise aussi par le développement des « bureaux sans papiers » avec le traitement des dossiers en workflow, défini comme la gestion automatisée d'un processus dans lequel interviennent plusieurs opérateurs. On parle d'ère du zéro papier, caractérisant l'informatisation, sinon totale, du moins maximale des traitements d'opérations bancaires. Les « bureaux sans papiers » passent aujourd'hui par la mise en image électronique des documents à la base des opérations bancaires, chaque document étant scanné, puis traité de façon informatique.

Évolution de ses activités et de ses compétences

L'ensemble de ces évolutions tendent toutes à une optimisation du Back Office et à libérer du temps sur les tâches de traitement des opérations.

En effet, le responsable ou gestionnaire du back office supervise le traitement des transactions, opérations, flux, réalisés au sein de la banque. Il contrôle les procédures et traitements administratifs (confirmation, règlement, livraison) des opérations conclues par le front office sur les marchés financiers, monétaires et de devises, nationaux et internationaux, ou par les commerciaux dans les agences. Il veille à améliorer les délais et à sécuriser les procédures. On peut parler d'une « montée en gamme » du gestionnaire de Back-Office dans ses missions.

En effet, on peut envisager une évolution du rôle et des tâches du Gestionnaire de Back Office du traitement des opérations vers plus de contrôle, même si l'impact métier semble mesuré, et sans modification profonde, si ce n'est une transformation culturelle importante induite par le passage du papier à l'immatériel.

Son temps en partie libéré, le Gestionnaire de Back Office peut être appelé à développer ses interactions avec le client, et voir ainsi ses activités se transférer vers plus de Middle Office. L'impact sur les compétences clés afférentes au métier de demain se traduit par le développement de sa résistance au stress, et de son aisance relationnelle, notamment.

L'évolution des effectifs et l'attribution de la réalisation des tâches en interne ou l'externalisation de certaines d'entre elles est à la main de chacune des banques, en fonction de la stratégie adoptée. En effet, le Back Office peut être perçu comme une entité d'automatisation des tâches, auquel cas, la sous-traitance peut être une solution rentable et envisageable pour les banques. A l'inverse, dans une stratégie d'optimisation de « time to market » et / ou d'optimisation de la relation client, le Back Office peut être envisagé comme un centre de prise en charge personnalisé de la clien-

tèle, sorte de service après-vente de luxe. Dans ce cas précis, on peut également imaginer la création de pools d'expertise avec la mise en place de réseaux sociaux d'entreprise.

Dans tous les cas, l'augmentation du degré d'expertise des Gestionnaires de Back-Office est à prévoir sur l'ensemble des tâches réalisées et notamment concernant les contrôles à effectuer. Là encore, un arbitrage sera nécessaire entre l'augmentation de

l'expertise et la polyvalence attendue du Gestionnaire de Back-Office.

Quoi qu'il en soit, le développement au sein des Back Office des métiers de contrôle et de qualité / conformité est très probable, du fait de l'augmentation des cas de fraudes bancaires, et de la constante évolution des réglementations.

Fiche de poste du Gestionnaire de Back Office

MISSIONS

- Assurer la gestion courante des comptes et des moyens de paiement
- Assurer la gestion de documents numérisés
- Assurer le traitement des opérations bancaires et comptables
- Effectuer des opérations d'achat et ou de vente de titres
- Effectuer le suivi administratif et comptable lié à l'activité
- Exercer une fonction de contrôle et d'alerte sur les incidents
- Gérer les outils monétaires
- Informer la clientèle du traitement des opérations
- Initier les procédures de recouvrement et de contentieux
- Suivre et gérer les dossiers de succession des clients
- Traiter les réclamations des clients
- Veiller au bon fonctionnement des applicatifs informatiques nécessaires à l'activité

ENVIRONNEMENT

- Il travaille en équipe dans des unités de production réparties sur l'ensemble du territoire d'exploitation de la banque.
- Il est en contact avec tous ceux qui interviennent dans la circulation des données à traiter.
- Il peut être en contact direct avec la clientèle dans le cadre de l'après-vente et des services technico-commerciaux.

COMPÉTENCES CLÉS

- Rigueur
- Réactivité
- Savoir gérer les priorités
- Capacité à travailler en équipe
- Prise d'initiative

Impact du numérique sur le métier de Gestionnaire de Back Office

1 Impact sur ses missions

- « Montée en gamme » en termes d'activité : libération du temps de traitement des opérations qui peut être réalloué à des opérations à plus forte valeur ajoutée et plus complexes, ne pouvant être traitées de manière automatisée
- Evolution des activités vers plus de contrôle, et de contrôle des risques
- Evolution de ses activités vers plus de Middle-Office et plus d'interactions avec le client

2 Impact sur son environnement

- Dématérialisation (des instruments de paiement, des échanges, ...)
- Développement des « bureaux sans papier » avec le traitement en « workflow »
- Ouverture à la clientèle et développement des interactions directes avec elle
- Développement du numérique et de la circulation de faux documents (justificatifs)

3 Impact sur ses compétences clés

- Augmentation du degré d'expertise et / ou augmentation de la polyvalence sur la capacité à traiter les opérations simultanément
- Développement de l'adaptation permanente à la maîtrise des outils bureautiques
- Résistance au stress et développement des compétences relationnelles car sollicitation croissante de la part des clients

3.2. Évolution du métier de Chargé de clientèle particuliers

Le chargé de clientèle particuliers est le principal interlocuteur du client avec sa banque. A l'écoute de ses besoins, il le conseille sur les produits et les services pour répondre au mieux à ses attentes.

Évolution de son environnement

La baisse de la fréquentation en agence et le développement de l'utilisation des canaux à distance sont sources d'inquiétudes quant au rôle à venir du chargé de clientèle particuliers. A cela s'ajoute également le changement des usages de la part des clients, qui s'informent plus et plus rapidement qu'auparavant. Ils souhaitent accéder à des solutions sur mesure, adaptées à leurs problématiques, et sont souvent prêts à négocier eux-mêmes pour arriver à leurs fins.

Évolution de ses activités et de ses compétences

Le rôle et le métier du chargé de clientèle particuliers est amené à évoluer : vers plus de conseil et de relation client à proprement parler. En effet, avec le développement du numérique dans la banque et son omniprésence dans la vie et les usages de ses clients, la relation client se voit transformée en profondeur. Dans un contexte de défiance accrue de la part des clients, les banques doivent répondre à leurs nouvelles attentes, et ce quel que soit le canal emprunté. L'accent doit particulièrement être mis sur la pertinence et la personnalisation du conseil apporté. Ces exigences en termes de personnalisation de la relation client impliquent de facto une stabilité de leur conseiller. Ce dernier, délesté des tâches quotidiennes à faible valeur ajoutée (gestion des liquidités et des opérations bancaires classiques de type virement, etc.), peut ainsi se consacrer à ses missions de conseils et de relation de proximité. Maintenir et entretenir un contact privilégié avec ses clients doit désormais s'envisager en appréhendant Internet et le mobile comme des canaux indispensables et majeurs de la relation, complémentaires et non concurrents de la relation avec le conseiller.

D'autre part, la banque est avant tout de par la nature de son activité – vente de services et produits bancaires et non de produits et de services de consommation immédiate – une institution de relation, de proximité et de confiance. Elle doit se positionner auprès de ses clients, plus que comme un fournisseur, comme un partenaire les accompagnant tout au long de leur vie et particulièrement dans les moments forts de celle-ci (événements familiaux, projets immobiliers, lancement de société, etc.). Ses conseillers occupent donc un rôle hautement stratégique au regard de ces missions, ils se doivent ainsi de « penser client » et non « produit ».

Le numérique peut et doit concourir à cette démarche orientée client, en donnant toutes les clés de compréhension, d'analyse et d'anticipation des besoins et des attentes des clients aux conseillers clientèles (via le Big Data notamment, le scoring, etc.) qui lui permettront de proposer les services et produits les plus pertinents. Cette relation est d'ailleurs « gagnant – gagnant » car elle implique une véritable prise d'autonomie du conseiller clientèle, et de manière plus générale une responsabilisation des équipes de Force de Vente.

Il est important enfin de mettre l'accent sur les changements culturels qu'implique le déploiement du numérique dans la banque, et spécialement concernant les commerciaux. Il est en effet nécessaire de rappeler que le numérique et les agences en ligne ne sont pas des concurrents des agences traditionnelles, mais bien des canaux supplémentaires et complémentaires, permettant de capter de nouveaux clients. Le numérique facilite la vie au quotidien de ses usagers, et permet aux banques de créer un nouveau modèle de « banque à distance sans distance » : les interactions sont multipliées, le service est optimisé. Le pivot central de la relation client reste de fait le chargé de clientèle. Ce dernier se voit d'ailleurs d'autant plus responsabilisé et rendu autonome par l'utilisation d'outils et

de plateformes plus ergonomiques (mise à disposition de tablettes, d'espaces dédiés à la gestion de la relation client, de réseaux sociaux d'entreprise de partage du savoir et des bonnes pratiques, mise à disposition de supports permettant l'intervention en vidéo-conférence d'un expert pour des entretiens tripartites avec le client, etc.).

Ses compétences relationnelles et ses capacités d'expression tant orales qu'écrites sont ainsi appelées à être renforcées pour asseoir cette relation clients intensifiée.

Vers une spécialisation du conseiller ?

Deux options s'offrent toutefois aux banques, portant sur la spécialisation, ou non, du conseiller clientèle sur une expertise en particulier. Doit-il, afin de répondre au mieux à ses clients, leur assurer un niveau d'expertise sans égale, et devenir ainsi une sorte de « super conseiller » ? Ou doit-il au contraire se couvrir d'une « casquette » de généraliste, et mettre en relation ses clients avec les spécialistes concernés en fonction de leur besoin, tel un médecin le ferait avec ses patients ? Un autre arbitrage concerne l'éventuelle spécialisation du conseiller clientèle en fonction du canal de distribution concerné : en effet doit-il être généraliste et polyvalent, ou spécialiste d'un canal en particulier, voire d'un métier ?

Il s'agit là de réels choix stratégiques, débouchant sur des organisations spécifiques, qu'il sera propre à chaque banque de choisir, en fonction de leurs visions respectives. Quoi qu'il en soit, le chargé de clientèle particuliers de demain se doit d'avoir accès à minima à autant d'informations que ses clients et ce dans un laps de temps optimal. Pour cela, il doit pouvoir maîtriser les outils de travail mis à sa disposition, et comprendre les outils utilisés par ses clients.

Par ailleurs, le développement du numérique impacte les missions du chargé de clientèle particuliers car il favorise la reproduction et la circulation de faux documents. Il se doit donc de faire preuve de recul, de ne pas se laisser « happer » par l'immédiateté souvent induite par l'utilisation de canaux à distance. Ses compétences analytiques, sa rigueur et sa vigilance sont donc appelées à se renforcer.

Le changement des usages de ses clients implique enfin une forme de flexibilité et d'adaptabilité de la part du chargé de clientèle particuliers.

En fonction des segments de clientèles adressés, certaines agences sont appelées à revoir leurs horaires d'ouverture, l'amplitude horaire se voit donc élargie.

Fiche de poste du Conseiller Clientèle Particuliers	Impact du numérique sur le métier de Conseiller Clientèle Particuliers
<p>MISSIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Détecter les besoins des clients et proposer des solutions de financement Vendre les produits et services bancassurance aux particuliers Conseiller la clientèle en termes d'investissement et de placement Gérer et développer un portefeuille de clients particuliers Assurer le suivi de l'évolution du client Détecter les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...) Négocier les conditions financières et les garanties Instruire les demandes de crédit et en évaluer les risques Maîtriser les risques des financements accordés Prospecter de nouveaux clients Réaliser certaines opérations de back office Suivre les évolutions réglementaires, juridiques, fiscales, spécifiques au secteur bancaire Actualiser les fichiers commerciaux 	<p>1 Impact sur ses missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Augmentation des activités de conseil et de relation clients dans la part des activités globales Diminution des tâches administratives et des tâches quotidiennes à faible valeur ajoutée (gestion des liquidités et des opérations bancaires de premier niveau, ...) Relation commerciale à distance et utilisation quotidienne des différents canaux de la banque (dimension cross-canal) : téléphone, mail, SMS, chat, ...
<p>ENVIRONNEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> Le chargé de clientèle particulier travaille en agence. Il est rattaché hiérarchiquement au responsable du marché des particuliers de l'agence qui peut être le responsable de l'agence si l'unité est petite. 	<p>2 Impact sur son environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> Hausse de l'utilisation du multicanal et baisse de la fréquentation en agence Développement des accès distance et développement du télétravail (dans la limite des contraintes sécuritaires) Meilleure information des clients qui sont plus exigeants et plus impatientes Développement du numérique et de la circulation de faux justificatifs
<p>COMPETENCES CLES</p> <ul style="list-style-type: none"> Sens commercial Aisance relationnelle Force de conviction Disponibilité, sens de l'écoute Connaissance des produits financiers 	<p>3 Impact sur ses compétences clés</p> <ul style="list-style-type: none"> Augmentation du degré d'expertise : réglementaire, bancaire, juridique, fiscale et économique Augmentation de la polyvalence sur la capacité à traiter les différents sujets de ses clients et capacité à faire le lien avec un expert, tierce personne de la relation clients Renforcement des compétences relationnelles et de la capacité à s'exprimer tant oralement qu'à l'écrit Recul et niveau d'exigence, renforcement de la rigueur et vigilance Adaptation et flexibilité renforcées suite à une nouvelle organisation du travail et à une amplitude horaire plus large Maîtrise des outils et équipements informatiques et bureautiques

3.3. Évolution du métier de Directeur d'agence

A la tête de presque 40 000 agences bancaires en France, les directeurs d'agence ont un rôle crucial dans la distribution bancaire.

Financier, commercial, responsable d'équipe, gestionnaire, le directeur d'agence / responsable / animateur d'unité commerciale endosse plusieurs rôles. Avec son équipe il développe l'activité de son agence dans son secteur géographique.

Évolution de ses activités et de ses compétences

Le métier de directeur d'agence fait partie des métiers bancaires les plus impactés par le développement du numérique dans la banque de détail. Autrefois très axé sur les performances commerciales de son agence, et donc de ses équipes commerciales, il évolue de plus en plus vers un rôle de pilote de la satisfaction client, et renforce ses qualités managériales. De nouveaux indicateurs sont donc à définir et à suivre, selon de nouvelles modalités.

Face à des conseillers que les nouvelles technologies rendent de plus en plus autonomes, ils sont nombreux à voir leur rôle bousculé, avec les nouveaux modes de fonctionnement plus collaboratifs, fonctionnant sur le mode du réseau et du partage de plus en plus transparent de l'information.

Leur expérience et leur recul les placent de facto, plus encore que leur position hiérarchique dans l'entreprise, comme des « sachants », voire des « coachs », dont la mission est d'assister et de conseiller leurs équipes en matière d'organisation, d'optimisation du temps et d'utilisation des différents outils, de manière à leur permettre de tirer le meilleur de leurs rendez-vous commerciaux.

De là à imaginer que leur rôle pourrait évoluer vers celui d'animateur de réseau social d'entreprise ?

Selon une étude datant de février 2013 et menée

auprès de plus de 1 000 directeurs d'agence de 9 grands établissements bancaires, si les directeurs d'agences reconnaissent l'intérêt et les attraits de leur métier, ils n'en sont pour le moins pas complètement satisfaits et ne seraient pas prêts à le recommander. En effet, ils attestent d'un taux de satisfaction moyen plutôt positif de 7,3 sur 10 mais ne sont que 12% à déclarer être enclins à recommander leur métier à leur entourage. Plusieurs raisons sont en causes, et notamment :

- la part croissante de gestion administrative dans leurs tâches quotidiennes,
- le manque de pouvoir d'intervention dans la gestion de leurs équipes (recrutement, évolution, rémunération et management au sens large du terme),
- le sentiment d'une perte d'autonomie notamment sur la définition des objectifs de leur agence,
- la taille du portefeuille client jugée trop importante,
- la volonté de pouvoir jouer un rôle plus important à l'échelle locale.

Le développement du numérique dans les banques devrait permettre aux directeurs d'agence de bénéficier d'un pouvoir et d'une autonomie renforcée, de la même manière qu'il devrait responsabiliser les conseillers clientèles, en lui donnant les moyens de piloter au plus près leur agence, via des outils de suivi d'indicateurs de performance que l'on peut imaginer développer sur les tablettes, ou des applications mobiles par exemple.

Le numérique et son déploiement dans la banque devrait également réduire le nombre de tâches administratives, particulièrement chronophages, et ainsi libérer du temps à réallouer à du management des équipes. Il devrait également faciliter l'exercice du métier et en particulier les opérations de contrôle par l'automatisation de ces derniers, et la mise en place d'outils d'aides aux décisions plus ergonomiques.

¹⁷ Etude Exton Consulting : « Directeur d'agence bancaire, un métier à la croisée des chemins »

En ce sens, le numérique doit permettre d'adopter une posture « axée client » tant externe (clients de la banque de détail) qu'interne (collaborateurs de la banque). Le numérique peut et doit donc contribuer à améliorer la satisfaction des directeurs d'agence.

Fiche de poste du Directeur d'Agence		Impact du numérique sur le métier de Directeur d'Agence	
MISSIONS Activités techniques <ul style="list-style-type: none"> Définir un plan d'action de développement de l'agence Maîtriser les équilibres financiers et les risques Assurer le développement de l'unité sur les différents marchés Prendre en charge la gestion d'une partie du portefeuille clientèle Veiller au respect des consignes de sécurité et des règles de conformité Accompagner les conseillers sur les montages financiers complexes Former ses collaborateurs à l'évolution réglementaire et les nouveaux produits Détecter les besoins des clients et proposer des solutions de financement Détecter, analyser et maîtriser les risques (financiers, fraude fiscale, blanchiment...) Négocier les conditions financières et les garanties Suivre les évolutions réglementaires, juridiques, fiscales, spécifiques au secteur bancaire Traiter les litiges Mettre en œuvre les orientations stratégiques Activités managériales <ul style="list-style-type: none"> Manager l'équipe de l'unité commerciale Définir les objectifs des collaborateurs Répartir les tâches et assurer l'organisation de l'unité Animer et organiser les réunions internes Procéder aux entretiens annuels et fixer les objectifs à atteindre Repérer et définir les besoins en formation des collaborateurs Coordonner les activités de prospection 		1 Impact sur ses missions <ul style="list-style-type: none"> Renforcement des activités managériales, à distance et « en physique », et notamment des activités d'animation fonctionnelle / de coordination des équipes (« manager coach ») Diminution de la part des activités administratives pour un report sur des activités de contrôle Développement des activités ayant trait à la relation client Accompagnement direct (pas seulement par mail ou téléphone) des équipes dans le changement impactant l'organisation et les modes de travail en agence 	
ENVIRONNEMENT <ul style="list-style-type: none"> Il est au contact au quotidien avec les clients et ses collaborateurs. Il fait appel à l'ensemble des services fonctionnels et des experts du siège pour mieux servir sa clientèle. Il est en contact avec la municipalité, les organisations professionnelles en tant que représentant de la banque au niveau local. 		2 Impact sur son environnement <ul style="list-style-type: none"> Baisse de la fréquentation en agence Déplacement de l'espace de travail avec les accès à distance Evolution de l'amplitude des horaires d'ouverture de certaines agences (en fonction de la typologie de clientèle) Développement des objectifs collectifs (vs. Individuels) 	
COMPÉTENCES CLÉS <ul style="list-style-type: none"> Savoir manager et animer une équipe Sens des responsabilités Connaissances solides en communication Capacité en négociation Autonomie 		3 Impact sur ses compétences clés <ul style="list-style-type: none"> Renforcement des compétences managériales de proximité et de la capacité à animer fonctionnellement les équipes Agilité et adaptabilité Capacité à accompagner le changement Sensibilité à la satisfaction globale des clients dans une logique multicanale de portefeuille de clients partagés 	

Conclusion

En 2013, on estime à près de 25 millions le nombre d'utilisateurs de services bancaires en ligne, soit près d'un client bancaire sur deux. On comprend ainsi qu'aucune banque ne peut se permettre de faire l'économie d'une stratégie numérique.

Le numérique ne peut être réduit et canaux utilisés par le client. Il impacte, bien au-delà de ces simples outils, les comportements clients et leurs attentes par rapport à leur banque. Cette dernière se doit donc, afin d'y répondre au mieux, de s'adapter et de se transformer en profondeur : tant dans sa proposition d'expérience client, que dans ses processus opérationnels, dans ses modes de fonctionnement et son organisation interne, et, finalement, son business model. Ainsi, le numérique impacte les organisations et les métiers de la banque, et en particulier trois d'entre eux : le chargé de clientèle particuliers, le Gestionnaire de back office et le Directeur d'agence.

S'il est possible de dresser les caractéristiques du numérique et de son impact sur la banque et ses métiers, il n'est pas pour autant aisé d'en donner une définition exhaustive et immuable, en cela que le numérique est par essence instantané et en constante évolution. En effet, à fin octobre 2013, près de 86% des contacts entrants de la Société Générale se faisaient via les canaux numériques, plaçant pour la première fois l'application mobile avant le site internet de la banque en termes de fréquentation. A la différence de BNP Paribas qui multiplie ses applications, la Société Générale a fait le choix de n'en posséder qu'une, centralisant ainsi l'ensemble des services disponibles via mobile. On comprend ainsi que si le choix d'embrasser l'ère du digital n'en est plus un, il revient à chaque banque

de choisir ses orientations en termes de stratégie, et donc d'organisation afférente.

L'impact sur les métiers sera important. Comme nous l'avons vu, toutes les filières devront évoluer, à des degrés moindres. Une véritable remise en question est nécessaire afin de dresser les contours de la banque de demain. Ce secteur d'activité devra faire preuve d'audace pour conserver sa place. De nouveaux entrants vont venir bouleverser le marché et déréguler une partie de l'activité aujourd'hui très cadrée.

Ainsi, au-delà des organisations, des processus ou des outils implémentés, c'est principalement le besoin de leadership qui devra prévaloir.

Pour faire face à cette évolution, les managers sont appelés à être visionnaires et à prendre du recul pour comprendre les changements permanents de leur environnement. Pour les motiver et les accompagner, de nouveaux modes d'actions en ressources humaines sont à imaginer, afin de maîtriser l'impact humain.

L'enjeu pour les banques est donc de comprendre, voire de s'approprier au mieux les impacts du numérique afin de préserver l'équilibre entre performance économique et performance sociale.

Annexe

Bibliographie

Ouvrages littéraires

- Michel Serres, Petite Poucette, Editions Le Pommier, 2012
- Aymeric Bourdin, Le numérique locomotive de la 3e révolution industrielle, Editions Ellipses, 2013
- François Scheid, Renaud Vaillant, Grégoire de Montaigu, Le marketing digital, 2012
- Milad Doueïhi, Qu'est-ce que le numérique ?, Puf, 2013
- Michel Lafitte, Economie digitale et services financiers, Revue Banque Edition, 2002
- Michel Ducroizet, avec la collaboration de Florence Puybareau, La transformation des entreprises à l'ère du numérique, CIGREF, 2012
- Bruno Menard, L'entreprise numérique, CIGREF-NUVIS, 2010
- Pascal Buffard, Entreprise et culture numérique, CIGREF, 2013
- Jeremy Rifkin, La troisième révolution industrielle, Les liens qui libèrent, 2012
- Les métiers repères de la banque - Contours, Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, Edition 2013
- Michael Fitzgerald, Nina Kruschwitz, Didier Bonnet, Michael Welch, Embracing Digital Technology – A New Strategic Imperative, The MIT Sloan Management Review Research Report, 2013
- Digital Transformation : A roadmap for Billion-Dollar Organizations, The MIT Center for Digital Business et Capgemini Consulting, 2011
- The Digital Advantage : How digital leaders outperform their peers in every industry, The MIT Center for Digital Business et Capgemini Consulting, 2012
- Le marché bancaire en France, Xerfi, Arvil 2013
- La banque légère, un nouveau modèle de banque ? Weave Mag n°12, décembre 2013
- Big Data, Le nouveau défi des entreprises ? Weave Mag n°12, décembre 2013

Articles, blogs et sites internet

- Weave Bank Digital Review, Ristretto by the weavers
<http://ristretto.weave.eu/category/banque/web-review/>
- Erwann Bertheleme, Comment renouveler la dynamique managériale des Directeurs d'Agence ?, Article Ristretto by the weavers, 20 septembre 2013
<http://ristretto.weave.eu/2013/07/09/comment-renouveler-la-dynamique-managériale-des-directeurs-d-agence/>
- Joël de Rosnay, La civilisation du numérique et la Banque : les banques de détail doivent adopter une mentalité numérique, Colloque interne BNP Paribas du 26 février 2013 (vidéo disponible sur YouTube)
<http://www.youtube.com/watch?v=fcGAXhYbseA>
- Patrice Bernard, Blog « C'est pas mon idée »
<http://cestpasmonidee.blogspot.fr/>



- Grégory Pouy, Présentation Slideshare Mais en Fait, c'est quoi le digital ?
<http://www.gregorypouy.fr/2013/09/mais-en-fait-cest-quoi-le-digital/>
- Alexandra Oubrier, Les technologies innovantes bouleversent les services financiers, Article Agefi, 20 juin 2013
<http://www.agefi.fr/articles/les-technologies-innovantes-bouleversent-les-services-financiers-1273272.html>
- Alexandre Garabedian, Les clients réclament une évolution de leur agence bancaire, Article Agefi, 20 septembre 2013
<http://www.agefi.fr/articles/les-clients-reclament-une-evolution-de-leur-agence-bancaire-1288108.html>
- Olivier Ezratty, Billet Les banques face à la révolution du numérique du blog Opinions Libres, 3 août 2013
<http://www.oezratty.net/wordpress/2013/banques-revolution-numerique/>
- Enquête Cisco, Consumers Want a More Seamless and Personalized Customer Experience From Their Bank, 22 avril 2013
<http://newsroom.cisco.com/release/1174098>
- Corinne Montculier, Le rôle de l'infomédiaire, article www.01net.com, janvier 2001
<http://www.01net.com/editorial/136663/le-role-de-linfomediaire/>
- Fédération Bancaire Française, La densité du réseau d'agences bancaires reste en France très satisfaisante, août 2013
<http://www.fbf.fr/fr/secteur-bancaire-francais/actualites/la-densite-du-reseau-d'agences-bancaires-reste-en-france-tres-satisfaisante>
- Anatole de la Brosse, Le digital banking : des stratégies multiples qui reposent sur la simplicité, Article revue-banque, 28 août 2013
<http://www.revue-banque.fr/banque-detail-assurance/article/digital-banking-des-strategies-multiples-qui-repos>
- Atelier BNP Parisbas Group, L'insertion du digital en entreprise, une question de management?, 2012
<http://www.atelier.net/trends/files/insertion-digital-entreprise-une-question-de-management>
- Baromètre IFOP/Wincor Nixdorf, Les Français et la banque, 19 septembre 2013
http://www.wincor-nixdorf.com/internet/site_FR/FR/WincorNixdorf/Press_France/pressreleases/2013/Septembre%202013%20Etude%20IFOP%20Banque.html
- Julie London, Nos clients nous interpellent sur les réseaux sociaux, Revue Banque, novembre 2013
<http://www.revue-banque.fr/banque-detail-assurance/article/banque-digitale-nos-clients-nous-interpellent-sur>
- Alexandra Oubrier, Les technologies innovantes bouleversent les services financiers, Article Agefi, 20 juin 2013
<http://www.agefi.fr/articles/les-technologies-innovantes-bouleversent-les-services-financiers-1273272.html>
- Alexandre Garabedian, Les clients réclament une évolution de leur agence bancaire, Article Agefi, 20 septembre 2013
<http://www.agefi.fr/articles/les-clients-reclament-une-evolution-de-leur-agence-bancaire-1288108.html>

Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr



Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes **dans la banque**

Responsable de l'Observatoire

François Laffond
flaffond@afb.fr

Communication de l'Observatoire

Mélanie Hulin
mhulin@afb.fr

BMEP - 18, rue La Fayette 75009 PARIS - 01 48 00 50 29